

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL DESARROLLO DE UN CENTRO
DEPORTIVO PARA LA PRÁCTICA DE UN DEPORTE NO CONVENCIONAL
DIRIGIDO A ESTRATOS DEL 1 AL 3 EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

EDNA ALEXANDRA MORALES

COD. 351265

IVONNE TOCORA GARAY

COD. 351286

JOSÉ ARMANDO PINZÓN

COD. 351276

JORGE ANDRÉS VERA MARTÍNEZ

COD. 351369

ESPECIALIZACIÓN EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA

DE PROYECTOS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

BOGOTÁ

2018

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL DESARROLLO DE UN CENTRO
DEPORTIVO PARA LA PRÁCTICA DE UN DEPORTE NO CONVENCIONAL
DIRIGIDO A ESTRATOS DEL 1 AL 3 EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

EDNA ALEXANDRA MORALES

COD. 351265

IVONNE TOCORA GARAY

COD. 351286

JOSÉ ARMANDO PINZÓN

COD. 351276

JORGE ANDRÉS VERA MARTÍNEZ

COD. 351369

**ESPECIALIZACIÓN EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA
DE PROYECTOS**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

BOGOTÁ

2018



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Tabla de contenido

Resumen/ Abstract	6
Palabras claves	6
Introducción	7
Situación del problema	8
Objetivos	9
Objetivos específicos	9
Diseño metodológico	9
Justificación	10
Marco teórico	11
Diagnóstico y situación actual	18
Estudio de factibilidad	20
Estudio de mercado	20
Estudio administrativo.....	23
Estudio técnico	29
Estudio financiero	34
Conclusiones	37
Recomendaciones	40
Bibliografía	41

Lista de tablas

Tabla 1 Aporte de las actividades económicas al PIB	19
Tabla 2 Proyección demanda potencial	23
Tabla 3 Localidades aptas para el desarrollo del proyecto	29
Tabla 4 Matriz de decisión para la Localización	30
Tabla 5 Insumos.....	32
Tabla 6 Proyección de las Ingresos.....	34
Tabla 7 Costos fijos	34
Tabla 8 Costos variables	35
Tabla 9 Depreciación	35
Tabla 10 Diagrama de Flujo	36
Tabla 11 Cálculo de la TIO.....	36

Lista de figuras

Figura 1 Diseño estructura organizacional	26
Figura 2 Distancia para competencias internacionales.....	31
Figura 3 Distancias definidas para el centro deportivo.....	31
Figura 4 Flujo operacional curso certificado.	33

Lista de apéndices/anexos

Anexo 1 Modelo de encuesta implementada	45
Anexo 2 Resultados de la encuesta.....	48
Anexo 3 Entrevista a entrenadores de tiro con arco	64
Anexo 4 Competidores directos e indirectos	73
Anexo 5 Modelo Canvas.....	74
Anexo 6 Perfiles de cargos	75
Anexo 7 Normograma.....	76
Anexo 8 Factores de Localización.....	77
Anexo 9 Fotos de la Bodega	86
Anexo 10 Planos de diseño	88
Anexo 11 Especificaciones equipo deportivo.....	91
Anexo 12 Diagrama de Flujo.....	92
Anexo 13 Estudio Financiero	94
Anexo 14 Detalle costos fijos	99
Anexo 15 Detalle costos variables	108
Anexo 16 Detalle de depreciación	108
Anexo 17 Datos de salida	129

Resumen

En este documento se presenta el estudio de factibilidad para el desarrollo de un centro deportivo, llamado ARCADA, mediante el cual se abarca estudio de Mercado, Administrativo y Técnico, de igual forma se acompaña de la evaluación Financiera, este estudio de factibilidad facilita la viabilidad de la creación de un centro deportivo para la práctica de un deporte no convencional como lo es el tiro con arco en la localidad de Bosa, con el objeto social de patrocinar a personas con menos recursos económicos y dotarlas de las herramientas e instalaciones necesarias para la práctica de estos deportes.

Incluye también un breve diagnóstico de la situación actual referente a la práctica de deportes en la ciudad de Bogotá y su contribución al crecimiento del PIB.

Abstract

The present document is a Study of financial feasibility for the development of a sport center - ARCADA. This project approach marketing, administrative, technical and financial studies to argue the viability of create a sports center to practice non-conventional sports such as archery in Bosa, Bogotá. This work contain a social purpose to provide people with less economic resources a way to practice this kind of sports, growth his skills and get sponsoring.

The study also includes a brief diagnosis about current sport practices in Bogotá and the contribution of this kind of economic activities to GDP growth situation.

Palabras claves

Tiro con arco, centros deportivos, bajo costo, demanda potencial, inversión, flujo financiero.

Introducción

En Colombia, el incentivo al deporte ha sido precario, pese a que desde 1925 existió la Ley 80, enfocada a estimular el deporte y la educación física desde la etapa escolar y que luego sería tomada en cuenta como la base para que con la Constitución se preservara como el Artículo 52 para promover la práctica y financiación de proyectos deportivos.

En efecto, a nivel mundial existen varios eventos deportivos que generan múltiples efectos, no solo a nivel de salud y entretenimiento, sino que tienen una estrecha relación con el marketing y el surgimiento de opciones comerciales, entre ellos está, el mundial de fútbol, los juegos olímpicos y el superbowl.

En la actualidad, las ciudades se desenvuelven en un entorno fitness (o cultura del deporte).

Anteriormente, el fenómeno de la práctica deportiva estaba asociado a grupos de élite que podían pagar por acceder a gimnasios o acceder a clases guiadas de alguna especialidad deportiva, sin embargo, con el surgimiento de las ciclovías a nivel Colombia se empezó un proceso para estimular el deporte en el grueso de la sociedad a bajo costo.

A ciencia cierta no es fácil identificar la raíz de los inconvenientes, por una parte, el estado ha creado entidades como el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (*COLDEPORTES*), así mismo surgieron institutos departamentales y municipales.

Del mismo modo, surgieron en la ciudad centros alternos de prácticas deportivas sin que fueran especializadas sino enfocadas a brindar escenarios de ocio, en esta gama se encuentran negocios de entretenimiento digital enfocados a comunidades de estrato 1 al 4 (locales de videojuegos e Internet).

Actualmente se presentan escenarios de fútbol en cancha sintética, boleras, boxeo, paintball, e incluso centros que combinan habilidades físicas y mentales (escape room), siendo un escenario con muchas alternativas.

De acuerdo con un reporte de Naciones Unidas del año 2010, el deporte representó el 3 por ciento de la economía global y significó el 1,5 por ciento de la economía de la Unión Europea (ONU. 2010)

Situación del problema

Teniendo en cuenta que en Colombia se practican muchos deportes, se identifican algunos que son menos populares o practicados en nuestro país, el equipo de trabajo pretende determinar la viabilidad de crear un centro deportivo donde se fomente la práctica de un deporte menos convencional, entre la población objetivo de estratos socioeconómico 1 al 3.

Dado lo anterior se llevó a cabo un estudio de mercado en la población objetivo para identificar deportes que generan interés o curiosidad pero que resultan menos convencionales y pocos practicados por falta de acceso, bien sea por costos, falta de escenarios o cualquier otro determinante, pero con potencial demanda. El estudio se culminó en un término de 5 meses, durante los cuales se determinó la factibilidad de crear un centro de entrenamiento para la práctica de un deporte no convencional.

Posteriormente, el estudio permitió identificar los principales componentes a investigar en el estudio técnico, administrativo y financiero, que una vez desarrollados permitieron dar un concepto sobre la viabilidad de este centro para la práctica del deporte poco convencional identificado, con el objeto social de patrocinar a personas con menos recursos económicos y dotarlas de las herramientas e instalaciones necesarias para la práctica de este deporte.

Objetivos

Objetivo General

Determinar la viabilidad de la creación de un centro deportivo para la práctica de un deporte no convencional que facilite el acceso a la población de estratos socio económicos del 1 al 3 en una localidad de la ciudad de Bogotá.

Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar un diagnóstico de la potencial demanda del mercado sobre la situación actual de la población en cuanto a las prácticas deportivas y recreativas.
- ✓ Realizar un estudio de mercado con el fin de identificar los gustos y preferencias de los futuros usuarios, en cuanto a las actividades de ocio, deportivas y recreativas que practican.
- ✓ Indagar y planear los componentes técnicos, administrativos y financieros que requiere el centro deportivo para su puesta en funcionamiento.
- ✓ Realizar la proyección de ingresos y costos para establecer la viabilidad de desarrollar el centro deportivo.

Diseño metodológico

La metodología que se va a desarrollar para el proyecto contemplará un enfoque tanto de tipo cuantitativo como cualitativo:

- ✓ Tipo cuantitativo: Por medio de datos estadísticos donde se pueda identificar los deportes de mayor interés en diferentes sectores de la población, información que se obtendrá de fuentes primarias como revistas especializadas de deportes y referencias bibliográficas, igualmente se delimitara un muestreo para realizar encuestas en la población joven y adulta.

- ✓ Tipo cualitativo: Por medio de herramientas como entrevistas semiestructuras a profesionales del deporte (Instructores y deportistas), estableciendo la segmentación del mercado (Datos demográficos, geográficos, socioeconómicos, comportamentales, con relación a las prácticas deportivas y de actividad física), esto con el fin de determinar nuestro mercado objetivo.

Posteriormente se hará la revisión y análisis de los distintos factores económicos de inversión inicial y personal requerido, metodología de difusión y trabajo, los aspectos que conlleva un estudio técnico y administrativo, realizar una proyección de gastos, costos e ingresos para determinar las ganancias o pérdidas, esto dentro del estudio financiero.

Finalmente se determina la viabilidad del proyecto. En caso de ser viable, buscar los mecanismos de financiación para la inversión inicial y poner en marcha el proyecto.

Justificación

Dentro del marco legal en Colombia, la promoción del deporte está amparada desde el Artículo 52 de la Constitución política y se promueve a través de distintos eventos deportivos a nivel regional e internacional. La mayor parte de los deportistas que han generado una gloria para el país, son personas que se entrenan en condiciones precarias, pero cuyas historias generan riqueza no solo a nivel persona, sino inversión para sus municipios e ingresos adicionales para la nación.

Al respecto del contexto nacional e internacional, encontramos una investigación de la consultora deportiva ‘Good Morning Sports’ (REVISTA DINERO. 2016), donde estableció que la industria del deporte representó el 1% del PIB mundial en 2015, Así mismo, Euromonitor Internacional, indicó que durante la crisis económica europea dada entre 2008 y 2013, el número de gimnasios de bajo costo, así como las membresías a centros de entrenamiento permanecieron en crecimiento, generando nuevas oportunidades de marketing.

La identificación de la obesidad como un problema de salud pública, ligado a una necesidad de bienestar físico y el culto de la belleza estética, son factores sociales que justifican dicho crecimiento. “Los consumidores (señala la investigación de Euromonitor Internacional) están buscando maximizar su rendimiento y están cada vez más dispuestos a pagar por ejercicio personalizado y capacitación para lograrlo” (DINERO. 2014).

Dadas las anteriores consideraciones, nos planteamos, ¿Es factible la creación de un centro para la práctica de un deporte no convencional en la ciudad de Bogotá, donde se incluya la población de estratos socioeconómicos del 1 al 3, sin limitaciones de accesos y costos, logrando incentivar y concientizar sobre la importancia de la práctica deportiva y actividad física en la salud y bienestar de la población en general?

Marco Teórico

No cabe duda de que el mundo actual se mueve, en sentido socio económico, de forma compleja. En los países desarrollados se está liderando el proceso de automatización de la productividad¹ en diversos campos, lo que está llevando a que se reduzcan la cantidad de empleos y las ofertas laborales de calidad demandan un mayor grado de especialización del conocimiento.

De acuerdo con un estudio de la firma McKinsey & Co. sobre la automatización en Puerto Rico, “En hoteles, restaurantes, fábricas, transporte, agricultura, comercio y minas el potencial de automatización supera el 50%.” (NOTICIAS FINANCIERAS. 2017). Este hecho no es ajeno a Colombia, que es un país con una economía en desarrollo, latinoamericana y que está explotando su potencial turístico. Este panorama presenta dos inquietudes a considerar uno sobre en qué puede enfocar una persona su tiempo productivo y el otro sobre el uso de su tiempo de ocio.

¹ La automatización consiste en la implementación de software y hardware en procesos que eventualmente desarrolla el hombre, es decir, la automatización “corresponde a la necesidad de minimizar la intervención humana en los procesos de gobierno directo en la producción” (CÓRDOBA NIETO, 2006)

En efecto, los procesos productivos, por la forma y velocidad en que se desenvuelven, serán automatizados, pero demandarán equipos profesionales encargados de su mantenimiento y mejoramiento, trabajos que demandarán menor tiempo dedicado al trabajo, esto en beneficio del tiempo destinado a actividades alternas.

En ese orden de ideas, el presente estudio de factibilidad se enmarca en el reciente término de *industria creativa*, que aborda las tres bases mencionadas anteriormente: la dinamización laboral de cara a actividades creativas, las cuales son un factor inherente al ser humano, los servicios en torno al tiempo del ocio y el aprovechamiento del tiempo del ocio como dinámica socio-económica.

Las Industrias creativas y el marketing de las ciudades

En 1997, el Reino Unido dio a conocer un completo programa para promover las artes, la cultura y el deporte, asignándoles a estos un enfoque productivo (ONU. 2010. pp. 32), el “Creative Industries Task Force” definió 13 industrias culturales en las que se centraría toda una infraestructura financiera, de profesionalización y promoción.

El fomento al surgimiento de estas industrias o economías creativas es cada vez más creciente en diversas ciudades del mundo, esto porque son una plataforma para el desarrollo de una ciudad.

Estas industrias se circunscriben en “3 ámbitos principales: las artes y su patrimonio cultural, los medios de comunicación e industrias de entretenimiento y los servicios creativos business to business” (ONU. 2010. pp. 41). Dados estos ámbitos, las industrias creativas tienen un fuerte en el valor agregado de sus productos o servicios, jalonados además por la innovación.

Los resultados para el Reino Unido han sido buenos, según la estimación de la ONU, el PIB de Londres se mantuvo en crecimiento constante y en esto tuvo participación importante la estrategia mencionada; no solo eso, la apuesta por las industrias creativas ha generado una

explosión de artistas, turismo y profesionales del deporte para Inglaterra y les permitió que en 2012 se celebraran los Juegos Olímpicos.

Justamente Londres es solo uno de muchos ejemplos del ‘marketing de ciudades’ (MUÑIZ y CERVANTES. 2010) en donde se presentan relaciones de intercambio entre varios actores (inversionistas, ciudadanos, instituciones y turistas), relaciones que tienen por objeto, dotar a la ciudad de una oferta acorde con las diversas demandas en precio, innovación, entre otras.

La UNESCO estableció al deporte como una de estas industrias creativas que:

“Constituyen un tipo de conocimiento que se traduce en trabajos y abundancia, o que consolida la creatividad (su materia prima) para promover la innovación en la producción de procesos comerciales, al mismo tiempo, este tipo de industrias son primordiales en el fomento y mantenimiento de la diversidad cultural y la democracia” (ONU. 2010. pp. 98)

De acuerdo con la posición de la ONU y otros promotores de este tipo de industrias, y para este caso el deporte, hablamos de una fuente de ingresos que desencadena externalidades positivas en otros sectores de la economía.² En Guatemala, por ejemplo, el PIB de las industrias creativas entre 2001 y 2005 tuvo un crecimiento del 7,6% y el promedio del PIB nacional fue del 7,3%, así mismo, que el aporte laboral de esta industria fue del 7,14%, siendo uno de los sectores con mejor desempeño laboral.

Ahora bien, ¿cuál es la situación de Colombia en materia de ‘industrias creativas’?, según las cifras del Bogotá Audiovisual Market (CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, S. F), Colombia ocupa la posición 20 de 141 países que exportan servicios creativos, por su parte, Bogotá concentra el 92% de la oferta en servicios creativos y su aporte al PIB nacional es del 3,3%.

² Piénsese en adecuación de instalaciones, comercialización de instrumentos, los procesos de difusión y marketing, el potenciamiento de la economía geográficamente cercana por identificación de ofertas y demandas adicionales.

Bajo estas cifras, es importante señalar que en Colombia, y especialmente Bogotá, se están adoptando unas estrategias en fortalecimiento de sus competencias en materia de industrias creativas, esto puntualmente le otorga unas ventajas a la ciudad no solo a nivel interno sino en la región y el mundo, ahora la tarea está en establecer una diferenciación frente a otras ciudades que pueden considerarse directamente competidoras.

Ahora bien, se establece que las industrias creativas son un puente para el marketing de ciudades, siendo este un proceso de gestión que ayuda a “conocer y orientar las necesidades de ciudadanos, turistas y visitantes, de las instituciones, así como de las inversiones” (MUÑIZ y CERVANTES. 2010), este proceso de doble vía, ya que el desarrollo de ofertas acordes con las necesidades de los distintos actores, sumados a una buena promoción y un buen proceso comunicativo, hacen que la ciudad se destaque, y al convertirse esta en un referente, hace que se genera una mayor y mejorada competencia.

Y claro, el impacto no solo es a nivel externo, las ciudades mejor calificadas por su apuesta a las industrias creativas, no solo presentan buenas cifras en crecimiento de su PIB y en la estimulación al turismo, también presentan mejores cifras en impacto social y calidad de vida de sus habitantes producidos por el intercambio económico, cultural y de reconocimiento por sus aportes y calidades, es decir, aquello que diferencia las ciudades y destaca su nivel de competitividad.

Manuel Marchena (2006) al entrar a valorar el turismo urbano, señaló la fragmentación del tiempo de ocio y de las vacaciones,³ son un escenario perfecto para estimular una atmósfera

3 Con la evolución de la tecnología han surgido fenómenos como el teletrabajo o el ‘home office’, en el que las personas no son requeridas de tiempo completo en un lugar de trabajo e incluso no se requiere de su participación en tiempo consecutivo en procesos laborales. En los hospedajes de ciudades turísticas fácilmente se pueden encontrar personas que destinan un tiempo a atender asuntos de trabajo y tras culminar su labor se dedican a aprovechar la oferta turística del lugar en que se encuentran. Así mismo, en otros países las jornadas laborales son de 4 horas, lo que brinda a los residentes de las ciudades más tiempo para actividades personales, este se convierte en un mercado primario a atender.

patrimonial, lúdica y ciudadana en donde los procesos de viajes de negocios y las reuniones puedan tomar matices culturales que le otorguen un incentivo extra a las ciudades.

El deporte, un campo de estudio

Como vimos, las ciudades son escenarios de múltiples relaciones sociales y económicas, de hecho, sobre el aspecto social vale retomar la visión de Pierre Bourdieu (JOINAT. 2012), quien señaló que los estudios sociales no corresponden a una ciencia particular sino a un campo que trasciende otras ciencias. En efecto, aunque el presente trabajo tiene como fin exponer y dar una valuación sobre una propuesta productiva, el impacto planteado va más allá de su factibilidad financiera.

Ahora bien, vale la pena rescatar un señalamiento de Manuel Marchena sobre el enriquecimiento turístico de las ciudades de conformidad con la propuesta contenida en el presente trabajo:

“no debe caerse en la trampa de confundir lo auténtico con lo exótico, sino explicarse a los flujos turísticos las características particulares de calles, ambiente urbano y monumentos de una ciudad desde una perspectiva amena, familiar y que, por encima de otras consideraciones, sea un elemento canalizador en los ingresos por turismo en la economía urbana.” (MARCHENA. 2006)

En este caso, el deporte es una industria creativa, pero también es un servicio recreativo y guarda una estrecha relación con aspectos sociales como la disciplina asociada al entrenamiento, como un sistema que contiene unas reglas que responden a dudas elementales sobre su práctica, y un proceso de competición en el que se valoran fortalezas y debilidades que apuntan a un mejoramiento continuo.

Sin embargo, el deporte considerado como un campo, también indica la presencia de tensiones. No nos referimos a las típicas tensiones surgidas de la competencia, sino a unas más profundas y surgidas desde la desigualdad. Al respecto, Rodrigo Ulloa y Luis Capdevila (2016) señalan que

el acceso al deporte “está reservado en alta proporción a las clases sociales de alto ingreso. Se desperdicia, en consecuencia, sus potenciales aportes al bienestar colectivo.”

Colombia no es ajena a este fenómeno de exclusión social, aún en los deportes en los que característicamente los orígenes de algunos de sus representantes son humildes, se evidencia que para su práctica las familias han tenido que acudir a esfuerzos económicos para poder cubrir la demanda de artículos deportivos.

Pero esta exclusión social no se presenta solo por un fenómeno económico, también se presenta por desconocimiento o por una concepción, no necesariamente cierta, de que son deportes de difícil acceso.

A estos, los hemos denominado ‘deportes no convencionales’,⁴ entendiendo en nuestro caso que se tratan de deportes que culturalmente no son tan fuertes en nuestro país. Dada la amplia cultura futbolera en Colombia, se ha encontrado una explosión de negocios entorno a las canchas sintéticas de fútbol, tal es la demanda, que la administración distrital decidió destinar recursos para construir 40 de estas instalaciones (EL NUEVO SIGLO. 2017).

En contrapeso se encuentran unos deportes que hemos puesto a consideración para el desarrollo de la presente propuesta, en ellos hemos valorado su potencial de demanda, la factibilidad de que sea practicado por personas de diversas edades y estratos socio-económicos y que fácilmente se pueda adaptar al entorno urbano de Bogotá.

En principio observamos entre deportes olímpicos, deportes no olímpicos, deportes autóctonos colombianos y actividades físicas alternas, como los deportes extremos. Tras una depuración elegimos 5 posibles deportes:

4 En cuanto a los círculos académicos, la discusión sobre el término ‘deportes no convencionales’ es amplia, en algunos casos refiere a deportes originarios de un país o región, como en el caso colombiano podría ser el tejo. En otros hace referencia a deportes que no se encuentran dentro de certámenes olímpicos, por ejemplo el patinaje de pista. Otras acepciones refieren a deportes que culturalmente no están incursos en la cotidianidad de una sociedad.

- ✓ Hockey sobre patines
- ✓ Tiro con arco
- ✓ Tiro deportivo
- ✓ Esgrima
- ✓ Boxeo

De estos deportes 4 son olímpicos (boxeo, tiro deportivo, tiro con arco y esgrima), mientras que el hockey olímpico es sobre césped, sin embargo, consideramos que este puede tener baja demanda frente al hockey sobre patines y que a su vez, este tendrá menos demanda de recursos que el hockey sobre hielo.

Una vez definidos estos deportes, iniciamos el proceso de entrevista con expertos en estos deportes para conocer más sobre sus incidencias y buscar la forma de decantarnos por uno que se prestara más viable que los otros.

El desarrollo de estas entrevistas permitió constatar un planteamiento de Domingo Blázquez y Fernando Amador (2010) sobre cómo el desarrollo motriz aporta un mayor rendimiento no solo en términos deportivos, sino laborales y culturales, con los cuales, quienes practican deportes de manera profesional y semi-profesional enriquecen su desarrollo intelectual y socio-afectivo.

No se trata de un aspecto meramente retórico, en Bogotá y otras regiones del país las instituciones de educación escolar están abordando el tema de la jornada única,⁵ en la cual se contempla la práctica de deportes y que, para el presente estudio de factibilidad, se presenta como una oportunidad alterna de cobertura en relación oferta y demanda.

5 En Colombia, las instituciones escolares se dividían en dos jornadas escolares, conocidas como jornada de la mañana y de la tarde, generalmente la llamada primaria iba en una de las jornadas y la secundaria ocupaba la otra jornada, posteriormente se crearon instalaciones para primaria y otras para secundaria, lo que permitió abarcar más estudiantes, actualmente lo que se plantea es que haya una jornada única que vaya de 7 de la mañana a 3 o 4 de la tarde, el objetivo es que la jornada de la tarde sea destinada a educación especializada en el mejoramiento de competencias básicas. (MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. 2017)

A la propuesta la hemos denominado ‘Centro deportivo’ porque consideramos clave que la democratización del deporte no se quede en leyes y en instalaciones destinadas solo al deporte a nivel profesional, este planteamiento también quiere "atenuar las desigualdades procurando la inclusión de más personas al mundo del deporte y sus vertientes adaptadas a las necesidades de cada grupo poblacional” (MENDOZA. 2016. 83/96).

En otras palabras, apostamos por una semi-profesionalización a través del deporte para familias y amigos.⁶ Ahora procederemos a ver los componentes financieros del estudio de factibilidad.

Diagnóstico y situación actual

Bogotá es la ciudad capital de Colombia, esto ha hecho que sea una de las principales ciudades de desarrollo económico del país, situación que sumada a las complejidades sociales derivadas de la guerra, ha llevado al crecimiento de la población, que de acuerdo con proyecciones del DANE está en 10 millones de habitantes.

La ciudad cuenta con una variedad de atractivos turísticos entre museos, parques, centros comerciales y restaurantes, adicional a esto, la ciudad es epicentro de actividades culturales (conciertos, ferias, exposiciones y seminarios), así como de eventos deportivos (torneos nacionales e internacionales en variadas disciplinas). De acuerdo con el Instituto Distrital de Turismo (2017), Bogotá es el primer destino turístico del país, el cual hace que al año lleguen 1.200.000 turistas extranjeros y 7.000.000 de visitantes de otras regiones del país.

De acuerdo con los sectores que generan aportes al PIB de Bogotá, el sector constructor y financiero representa el 33%, el sector de servicios y actividades sociales tiene un 18,5% de participación y el sector hotelero se ubica en tercer lugar, con un 15,2% del PIB de la ciudad,

⁶ En el abordaje del libro Business and Fitness (SÁNCHEZ MARTÍN. 2014) se plantea que los negocios relacionados con el bienestar, y el ejercicio trascienden la burbuja de lo profesional para permitir el acceso a las prácticas deportivas y de bienestar al grueso de la sociedad, esta democratización del ejercicio se suma a los movimientos de democratización del arte, del acceso a educación superior, entre otros.

esto de acuerdo con el informe del PIB por Departamentos (DANE, 2016). En este mismo informe dentro del sector de servicios y actividades sociales se destaca el aporte de las actividades sociales y deportivas, que es del 4,8%.

En la siguiente tabla destacamos el aporte en términos económicos que representan los datos antes mencionados:

Tabla 1 Aporte de las actividades económicas al PIB

PIB BOGOTÁ	
Actividad Económica	2016
COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	33.441
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS	73.335
ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES	40.659
PIB de actividades de servicios sociales, comunales y personales	2016
Servicios sociales y de salud de mercado	3.750
Actividades de asociaciones n.c.p.; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicios de mercado	6.200
Actividades de asociaciones n.c.p.; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicios de no mercado	556
Información en miles de millones de pesos.	

Fuente DANE (2018). PIB a precios corrientes por departamentos Base 2005, 2000 - 2016p. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

De esta tabla cabe centrarse en las actividades culturales y deportivas, tanto las que son de mercado como aquellas que no lo son, esto porque la propuesta contenida en el presente trabajo tiene una relación directa con estas dos sub-ramas del PIB de la ciudad.

Sobre las actividades deportivas, culturales y de esparcimiento de mercado, hay que hablar del crecimiento popular de la cultura fitness, la cual ha llevado al crecimiento de los gimnasios, de los espacios recreo deportivos al aire libre, y a la construcción y/o adecuaciones de instalaciones públicas destinadas a la promoción del deporte.

Estudio de factibilidad

Estudio de mercado

Para definir la población para la implementación de la encuesta, se consultó la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá, la cual tiene desarrollado un documento con proyección de crecimiento poblacional por localidades hasta el año 2050 (SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN, S.F.).

De esta proyección se tomaron los datos correspondientes al año 2018 de cada localidad, a partir de allí se calculó un promedio habitacional correspondiente a 409.052 personas. La razón por la que se desarrolló este cálculo para proceder a estimar la muestra del estudio de mercado, corresponde al hecho de que los habitantes de Bogotá se trasladan constantemente, puede que vivan en una localidad, pero trabajen en otra y suelen realizar sus actividades sociales en otra, por lo que se quiso dar un mismo rango de relevancia y no segmentar a priori el estudio en una ubicación geográfica.

Con este número se procedió a calcular la muestra en tres plataformas web de gestión de encuestas. Se asignó un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5,8%. Este margen de error se da, en parte, por tener como base un promedio poblacional, y por otra parte también hay influencia de población flotante proveniente de municipios aledaños, por lo que el número poblacional podría afectarse en la realidad. Con estos cálculos, las herramientas indicaron que una muestra óptima para el estudio sería de 200 encuestas.

Conclusiones del Estudio de Mercado

Lo primero a reconocer de los resultados de la encuesta (Ver anexo 1 y 2) es que hay un rango de personas que sí realizan actividad física, ellos corresponden al 54,5 por ciento. Las actividades físicas se realizan mayoritariamente en el parque y en la casa, seguidos de los gimnasios.

Ahora bien, tanto quienes realizan como no realizan una actividad física reconoce que la mayor dificultad es el tiempo para hacer una práctica deportiva, por lo tanto, propuesta del presente trabajo debe plantearse como una opción accesible y adaptable a los tiempos disponibles.

El deporte no convencional que genera más interés a los encuestados es el tiro con arco (35,5 por ciento). La modalidad de pago que más llama la atención para este deporte es el pago de una mensualidad seguido del pago por sesión, con 43 y 30,5 por ciento, respectivamente.

La suma de pago por su parte principalmente se ubica en pagos entre 20 mil pesos a 40 mil pesos (43,5 por ciento) y entre 40 mil y 60 mil pesos, con 37 por ciento. Con estos datos se procederá a registrar la información de los estudios técnico, administrativo y financiero

Los dos momentos en los que la gente más utiliza el tiempo para su práctica deportiva son los fines de semana y una o dos veces entre semana y el tiempo que más se emplea es entre 1 y 3 horas (66,5 por ciento).

La mayoría de quienes participaron de la encuesta son trabajadores y se encuentran entre los 20 y 36 años de edad. Por otra parte, la mayoría de los encuestados viven hacia el sur de la ciudad, destacándose las localidades de Kennedy, Bosa y Ciudad Bolívar.

A partir de este estudio se realizó la entrevista a dos profesionales de la disciplina de tiro con arco (Ver Anexo 3). Con la cual se pudieron identificar componentes complementarios para el desarrollo de los estudios administrativo, técnico y financiero, pero también para entender el entorno cultural de la práctica de tiro con arco.

Se destaca que, aunque para el nivel profesional es una disciplina que se recomienda iniciar desde la niñez, no está exenta de ser practicada por adultos generando buenos resultados. La Liga de Arquería de Bogotá realiza un cobro único de matrícula de \$86.000 y un cobro de módulo (8 clases) por valor de \$165.000, esto se traduce a un valor de \$20.625 por sesión.

El tiro con arco bajo techo se practica, a nivel profesional, con distancias máximas de 18 metros y se utiliza un tablero, llamado porta blanco (valla de tiro) de 90 cm X 90 cm. Dado que el centro de entrenamiento deportivo está dirigido a personas que no entrenará a nivel profesional, consideramos que el arco compuesto es el más acorde para usar en las instalaciones.

También se hizo una revisión sobre los competidores directos, estos son las escuelas de tiro deportivo, incluida la Liga de Arquería de Bogotá, al respecto hay que mencionar que en total son 6 las escuelas de arquería, 3 de ellas ubicadas en la zona norte de Bogotá, una a las afueras de la ciudad por la autopista norte y las restantes en el centro de alto rendimiento de El Salitre, abarcando la zona centro occidental de la ciudad.

En cuanto a competidores indirectos (Ver Anexo 4), los gimnasios Body Tech, con presencia en 22 ciudades y varias sedes en Bogotá, así como los gimnasios Spinning Center y los gimnasios de barrio son actores a tener en cuenta, así como variedad de canchas de deportes, desde boleras hasta canchas sintéticas de fútbol, que son populares en la ciudad.

A partir de allí, se identifica la oportunidad de estudiar la factibilidad del centro de tiro con arco en la zona sur de Bogotá. A continuación, se procede a revisar en más detalle los componentes técnicos, administrativos y financieros del presente estudio de factibilidad.

Demanda Potencial:

Para definir nuestra demanda potencial se tiene en cuenta el dato del promedio habitacional proyectado por localidad para el año 2018, por el porcentaje de personas de la localidad de Bosa

que contestaron la encuesta (11%), el promedio de consumo y el precio de venta por unidad, se definieron por los resultados de las encuestas:

Tabla 2 Proyección demanda potencial

$Q = n * q * P$	
Mercado Objetivo (n)	44.996
Horas semanales promedio (q)	3
Precio de venta por Unidad (p)	20.000
Demanda Potencial	2.699.743.200

Fuente: Elaboración Propia

Estudio administrativo

De conformidad con el desarrollo del modelo canvas (Ver Anexo 5) se han definido los aspectos correspondientes a la organización de la empresa: filosofía empresarial, planificación, estructura organizacional, aspectos legales, laborales

Filosofía de la empresa

Misión: El centro deportivo “Arcada” tiene como misión fomentar la práctica del deporte no convencional de Tiro con Arco, facilitando el acceso a la población de estratos 1, 2 y 3.

Visión: El centro deportivo “Arcada” después de los 5 años incursionará en la práctica de otros deportes considerados como menos convencionales, como son: hockey sobre hielo, boxeo, tiro deportivo, obteniendo así un reconocimiento a nivel nacional por ser un centro deportivo líder en la práctica de deportes no convencionales.

Objetivos:

- ✓ Ser uno de los principales atractivos de entretenimiento de carácter deportivo, permitiendo a la sociedad acercarse al deporte del tiro con arco y recibiendo reconocimiento de distintas entidades.

- ✓ Ser una de las principales opciones para que, a través del tiro con arco, personas de distintas edades tengan un incentivo para tener un estilo de vida saludable.
- ✓ Promover valores asociados al deporte, especialmente en los jóvenes, para aportar a la calidad de vida de la sociedad de estratos socio-económicos medios y bajos.
- ✓ Convertirnos en un modelo de bajo costo para la promoción de deportes que no son popularmente conocidos, practicados o accesibles para las personas de estratos socio-económicos medios y bajos.
- ✓ Promover talentos del deporte a través de nuestra estrategia, de modo tal que al ser patrocinadores o aliados estratégicos se pueda posicionar y replicar el modelo en otras zonas de la ciudad y con otras disciplinas deportivas.

Políticas

- ✓ Nos debemos a la sociedad, por tanto, cumpliremos cabalmente con las normas legales y sociales para prestar un mejor servicio.
- ✓ Buenos procedimientos significan bienestar para todos, por tanto, se brindarán todos los apoyos profesionales, técnicos y tecnológicos para que las actividades se desarrollen disminuyendo los riesgos.
- ✓ La empresa se encargará de hacer gestión constante para ampliar su portafolio de clientes, maximizando su campo de acción.
- ✓ Todos tienen un talento por desarrollar y siempre se puede mejorar.
- ✓ El compromiso, el respeto y la justicia siempre darán en el blanco.
- ✓ Siempre daremos ejemplo de sana competencia buscando el reconocimiento y mejoramiento continuo sin ir en contra de la ética.

- ✓ Velaremos por el cuidado del medio ambiente adoptando medidas para el menor impacto en nuestras actividades.

Valores

- ✓ Respeto:

Reconocemos un trato educado y digno, procedemos bajo los principios de igualdad y diversidad de las personas, eliminando las discriminaciones.

- ✓ Creatividad

Generamos nuevas ideas, conceptos y métodos, enfocados en soluciones de fácil implementación que generen resultados medibles y sostenibles a largo plazo.

- ✓ Transparencia

Actuamos de forma recta y honrada. Tenemos una correspondencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

- ✓ Orientación al Cliente

Tenemos una actitud permanente por detectar y cumplir las necesidades y prioridades de los clientes (internos / externos) buscando la mejor opción para satisfacerlas.

- ✓ Responsabilidad Social Empresarial

Cumplimos con las obligaciones demandadas por el Estado y la Industria, velando siempre por crecer rentablemente para mantener nuestra estabilidad y la de nuestros colaboradores y sus familias.

Estrategias

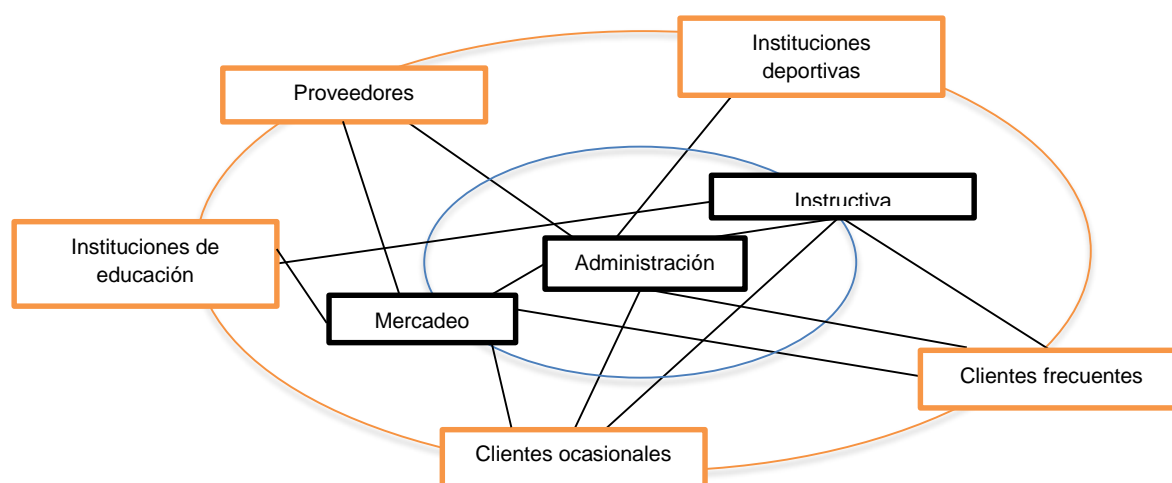
- ✓ Brindar un precio accesible para la práctica del tiro con arco.
- ✓ Conseguir mercados a través de organizaciones o grupos institucionales para incentivar la práctica masiva.

- ✓ Ser un centro reconocido por las entidades deportivas y la sociedad como un aliado estratégico para la identificación y desarrollo de talentos en el tiro con arco.

Estructura organizacional

Organigrama: El modelo propuesto es circular, la razón consiste en que no hay presentes unidades jerárquicas que den directrices de manera descendente, sino que se tratan de áreas de desarrollo de labores involucradas e interdependientes, incluso, en la estructura se integran a actores externos, dado que su trabajo influye en la organización.

Figura 1 Diseño estructura organizacional



Fuente elaboración propia

Áreas, cargos y perfiles

Administrativa: Se encarga de todos los trámites administrativos, legales y financieros, apoya al área instructiva a conseguir y administrar los recursos necesarios para su correcto desempeño, hace procesos de evaluación y gestión, así como toma de decisiones.

En el área administrativa se encuentran los siguientes cargos: Administrador y auxiliar contable y servicios generales. (Ver perfiles de cargos en el anexo 6)

Mercadeo: Esta área es fundamental para la expansión de la actividad comercial, valiéndose de contactos con potenciales clientes tanto individuales como institucionales. Es la primera cara, el representante de la marca hacia los actores externos.

En el área de mercadeo se encuentra el mercaderista (Ver perfil del cargo en el anexo 6)

Instructiva: Es el alma del centro deportivo. Vela por el bienestar de quienes practican el deporte, promueve el buen uso de las instalaciones y equipos, identifica las necesidades en torno a la evolución del centro deportivo y las comunica.

En el área instructiva se encuentran el cargo de instructor. (Ver perfil del cargo en el anexo 6)

Modelo de negocio

El modelo en que se basa nuestra propuesta, y que es comúnmente aplicado a los centros deportivos, es el de suscripción, esto porque se ofrece una posibilidad de acceder a un servicio mediante la entrega de un dinero teniendo como incentivo una recompensa.

Adicional a esto, esperamos conseguir un mix con un modelo disruptivo en el cual podamos apoyar talentos deportivos, pero con escasos recursos económicos mediante la asociación institucional para capacitaciones masivas.

Normatividad

En este apartado valga la pena mencionar que se hizo la revisión de las diversas normas que aplican para la conformación de la empresa (Ver Anexo 7), las necesarias para poder desarrollar las actividades sin que se presenten perjuicios ambientales, urbanos o sociales.

Al respecto valga mencionar que, se plantea el desarrollo de la empresa a través de la figura de *Sociedad por Acciones Simplificada – S.A.S*, regulada por la LEY 1258 DE 2008. Esta figura facilitará el movimiento de las fuentes de inversión, así como el retorno de capital a los distintos inversores, esto guardando un control al historial de los potenciales inversores.

Actividades Claves

- ✓ Entrenamiento y práctica deportiva
- ✓ Impulsar la práctica de un deporte no convencional.
- ✓ Desarrollo de habilidades físicas, emocionales y sociales
- ✓ Servir de promotor para cultivar futuros profesionales del deporte.

Propuesta de valor

Desarrollar un centro deportivo para fomentar la práctica de un deporte no convencional como el Tiro con arco, el cual va a servir a la sociedad para incentivar el deporte, el entretenimiento y el desarrollo de una serie de habilidades físicas, emocionales y sociales, el centro se proyecta con una capacidad de atender a población mayores de 5 años y con un fácil acceso para la población de estratos socioeconómicos más bajos.

Relaciones con los Clientes

- ✓ Motivación para la práctica de un deporte menos convencional
- ✓ Acompañamiento y asesoría en la práctica deportiva.
- ✓ Facilitar las herramientas o implementos deportivos para la práctica deportiva
- ✓ Fácil acceso para la población de estratos socioeconómicos bajos

Segmentos de Clientes

- ✓ Mujeres, hombres, mayores de 5 años
- ✓ Estudiantes de colegios
- ✓ Instituciones educativas
- ✓ Residentes en Bogotá.
- ✓ Estratos socioeconómicos del 2 al 5

Estructura de Costos:

- ✓ Adecuación de Infraestructura física
- ✓ Compra de elementos deportivos
- ✓ Pago de Impuestos y servicios

Fuentes de Ingresos:

- ✓ Pago de Inscripción
- ✓ Modalidad: Por sesión
- ✓ Sistema de pago: Efectivo, Tarjeta débito y crédito

Estudio técnico

Teniendo como base el estudio de mercado, se determinó que existen 4 localidades con las condiciones aptas para la instalación del centro deportivo.

Tabla 3 Localidades aptas para el desarrollo del proyecto

Localidad
Bosa
Suba
Kennedy
Usaquén
Ciudad Bolívar

Fuente Elaboración propia

Análisis de Localización

A través de la matriz de decisión se puede determinar la localización más conveniente, teniendo en cuenta los siguientes factores:

1. Costos e Instalaciones Físicas
2. Sistema de Transporte
3. Ubicación de la Competencia
4. Cobertura de servicios públicos

5. Población Total (Proyectada)
6. Entidades Educativas
7. Cercanía de los Consumidores

Matriz de decisión para la Localización:

Tabla 4 Matriz de decisión para la Localización

No.	Localidades	Alternativa
1	Kennedy	A
2	Suba	B
3	Bosa	C
4	Ciudad Bolívar	D

No.	Factor de localización	Ponderación del factor (%)	Alternativas (Escala 1-5)				Ponderacion			
			A	B	C	D	A	B	C	D
1	Costos e Instalaciones Físicas	25%	4	3	5	4	1	0,75	1,25	1
2	Sistema de Transporte (Vías de comunicación)	10%	5	5	4	3	0,5	0,5	0,4	0,3
3	Ubicación de la Competencia	20%	5	4	5	5	1	0,8	1	1
4	Cobertura de servicios públicos	5%	5	4	5	5	0,25	0,2	0,25	0,25
5	Poblacion Total (Proyectada)	10%	5	5	4	3	0,5	0,5	0,4	0,3
6	Entidades Educativas	15%	5	3	5	4	0,75	0,45	0,75	0,6
7	Cercanía de los Consumidores	15%	5	4	3	2	0,75	0,6	0,45	0,3
Total		100%					4,00	3,20	4,05	3,45

Fuente: Elaboración Propia

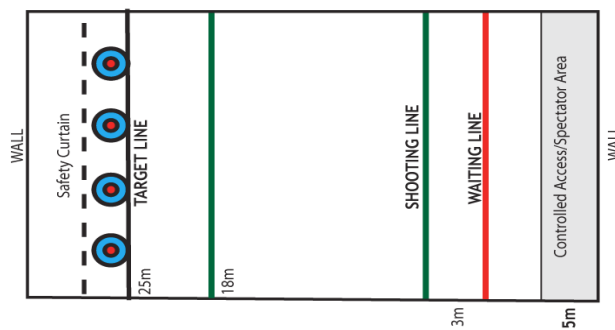
Según el resultado de la ponderación estimada en la matriz de decisión y teniendo en cuenta el análisis de los factores seleccionados para el estudio de localización, se determina que la mejor ubicación es la opción C (Localidad de Bosa), la cual se encuentra ubicada en el extremo suroccidental de la ciudad, su extensión es de 2.466 hectáreas, correspondiente a un 2.87% del total del territorio del Distrito. Limita al sur con la Autopista Sur, la localidad de Ciudad Bolívar y el municipio de Soacha; al occidente con los municipios de Soacha y Mosquera; al norte con Mosquera y el río Bogotá; y por el oriente con las localidades de Ciudad Bolívar y Kennedy, en la localidad predomina la clase baja, con el estrato socioeconómico 2.

(Factores de Localización ver anexo 8)

Análisis y determinación del tamaño óptimo del proyecto

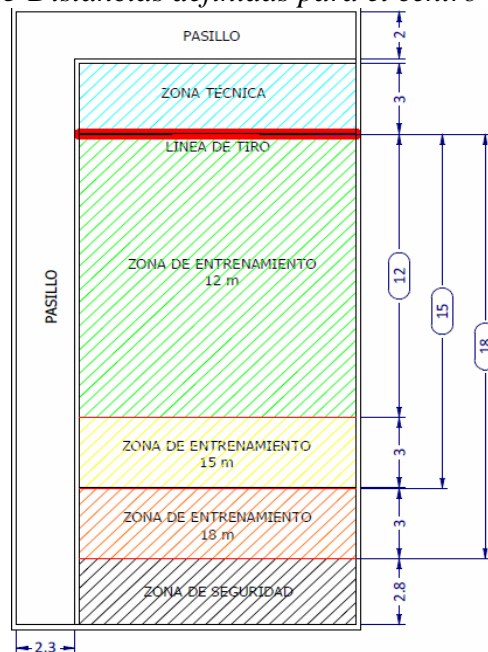
Para determinar las dimensiones necesarias para la elaboración del centro deportivo, se tuvieron en cuenta las especiaciones técnicas dadas por la Federación Internacional de Tiro al Arco – FITA (RFETA, 2003) para campos de tiro en espacios cerrados (Ver figura No. 2), sin embargo, dado que el proyecto no está enfocado de manera profesional, se optó por definir una distancia máxima de tiro de 18 m. (Ver figura No.3)

Figura 2 Distancia para competencias internacionales



Fuente elaboración propia

Figura 3 Distancias definidas para el centro deportivo



Fuente elaboración propia

Teniendo como base dimensiones mínimas requeridas para el proyecto (Anexo) y las otras variables del estudio de mercado, por ejemplo, la demanda, se procedió con la ubicación física de predios para realizar el montaje.

Especificaciones técnicas del predio a utilizar.

- **Ubicación:** Localidad Bosa barrio la Despensa Cl. 52 #9-111.
- **Área del predio:** 417 m²
- **Área Construida:** 438 m²
- **Área de espectadores:** 38 m²
- **Área de baños:** 24.3 m²
- **Área de almacenamiento:** 17,5 m²
- **Área de competición:** 262 m²
- **Área de cocina:** 13,92
- **Área de pasillos:** 89 m²
- **Altura:** 4.5 m
- **Costo del arriendo:** \$ 5.000.000 + IVA Mensuales.
- **Costo del predio:** \$ 1.000.000.000.

(Ver fotos del lugar en el anexo 9)

Con el estado actual del predio no es posible iniciar con las prácticas deportivas, por tal motivo es necesario realizar modificaciones. (Ver anexo.10 planos del diseño)

Análisis de la disponibilidad y el costo de los suministros e insumos.

Tabla 5 Insumos

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNIDAD	TOTAL
1	Blanco 67 x 67 cm	6	\$ 115.000	\$ 690.000
2	Parapeto tiro con arco 4 pies	6	\$ 199.900	\$ 1.199.400




3	Arco	6	\$ 330.900	\$ 1.985.400
4	Mira	6	\$ 27.000	\$ 162.000
TOTAL INVERSIÓN SUMINISTROS				\$ 4.036.800

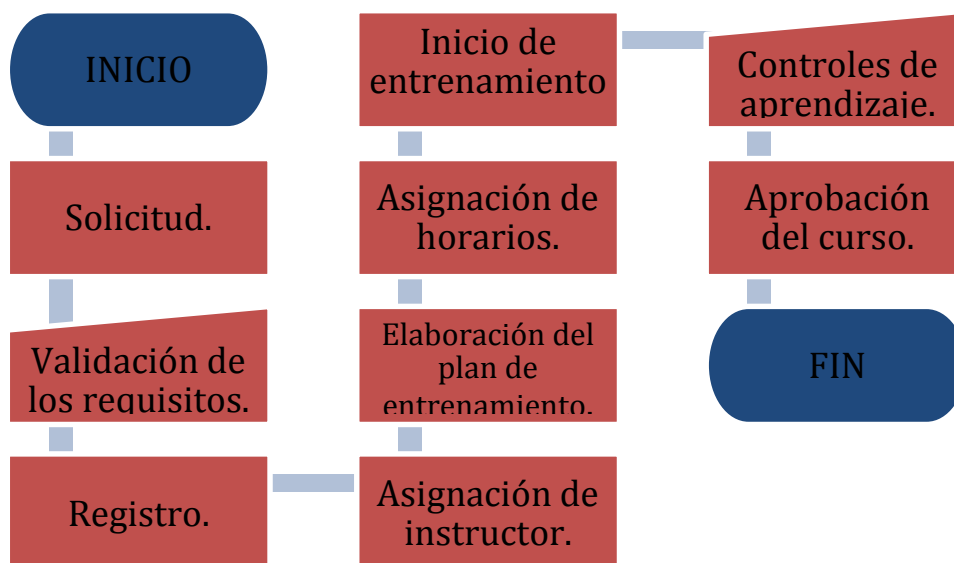
Fuente elaboración propia

(Ver Especificaciones equipo deportivo en el anexo 11)

Diagrama de flujo operacional centro deportivo

Figura 4 Flujo operacional curso certificado

Inicio / Fin	
Operación	
Inspección	



Fuente Elaboración propia

(Ver especificaciones del Flujo Operacional en el anexo 12)

Estudio financiero

Proyección de las Ingresos:

Tabla 6 Proyección de las Ingresos

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas						
Cantidad		11.750	12.109	12.468	12.827	13.186
Tasa Crecimiento PIB (Actividad deportiva)		3,15%	3,05%	2,96%	2,88%	2,80%
Precio de Venta Unidad		\$20.000	\$20.620	\$21.270	\$21.908	\$22.565
Tasa Inflacion		3,10%	3,15%	3,00%	3,00%	3,05%
Total Ingreso x ventas		\$235.008.000	\$249.691.427	\$265.187.929	\$281.003.726	\$297.529.801
Otros ingresos						
Arriendo local cafeteria 44 m2		\$10.575.080	\$10.902.907	\$11.246.349	\$11.583.739	\$11.931.251
Tasa Inflacion		3,10%	3,15%	3,00%	3,00%	3,05%
Total otros Ingresos		\$10.575.080	\$10.902.907	\$11.246.349	\$11.583.739	\$11.931.251
Total ingresos		\$245.583.080	\$260.594.334	\$276.434.278	\$292.587.465	\$309.461.052

Fuente: Elaboración Propia

(Ver Proyecciones en el anexo 13)

Proyección de los Costos:

Costos Fijos:

Tabla 7 Costos fijos

Costos Fijos Anuales						
Arriendo	\$	60.000.000	\$61.860.000	\$63.808.590	\$65.722.848	\$67.694.533
Tasa Inflacion		3,10%	3,15%	3,00%	3,00%	3,05%
Total Arriendo	\$	60.000.000	\$ 61.860.000	\$ 63.808.590	\$ 65.722.848	\$ 67.694.533
Gasto de mantenimiento	\$	3.600.000	\$3.711.600	\$3.828.515	\$3.943.371	\$4.061.672
Tasa Inflacion		3,10%	3,15%	3,00%	3,00%	3,05%
Total Gasto de mantenimiento	\$	3.600.000	\$ 3.711.600	\$ 3.828.515	\$ 3.943.371	\$ 4.061.672
Seguro empresarial	\$	1.200.000	\$1.237.200	\$1.276.172	\$1.314.457	\$1.353.891
Tasa Inflacion		3,10%	3,15%	3,00%	3,00%	3,05%
Total Seguro empresarial	\$	1.200.000	\$ 1.237.200	\$ 1.276.172	\$ 1.314.457	\$ 1.353.891
Administrador	\$	45.556.596	\$ 45.556.596	\$ 45.556.596	\$ 45.556.596	\$ 45.556.596
Auxiliar contable	\$	17.645.916	\$ 17.645.916	\$ 17.645.916	\$ 17.645.916	\$ 17.645.916
Instructor	\$	54.667.920	\$ 54.667.920	\$ 54.667.920	\$ 54.667.920	\$ 54.667.920
Mercaderista	\$	27.333.960	\$ 27.333.960	\$ 27.333.960	\$ 27.333.960	\$ 27.333.960
Servicios Generales	\$	16.231.836	\$ 16.231.836	\$ 16.231.836	\$ 16.231.836	\$ 16.231.836
Total salarios	\$	161.436.228	\$ 161.436.228	\$ 161.436.228	\$ 161.436.228	\$ 161.436.228
Proyección aumento salarios por MCM		5,56%	5,56%	4,78%	5,45%	5,45%
Total salarios	\$	161.436.228	\$170.414.409	\$179.883.656	\$188.473.828	\$198.745.582
Costos Fijos Totales	\$	226.236.228	\$ 237.223.209	\$ 248.796.933	\$ 259.454.504	\$ 271.855.678

Fuente: Elaboración Propia

(Ver detalle de costos fijos en el anexo 14)

Costos Variables:

Tabla 8 Costos variables

Costos Variables Anuales						
Agua (Duchas, sanitarios, lavamanos y cocina)	\$	1.889.244	\$	1.889.244	\$	1.889.244
Luz (Bombillas, Neveras, Tableros electronicos)	\$	1.847.610	\$	1.847.610	\$	1.847.610
Gas (Cocina y calentar agua de las duchas en promedio 20 p	\$	805.920	\$	805.920	\$	805.920
Internet 10 megas y telefonía ilimitada	\$	946.800	\$	946.800	\$	946.800
Costos variables totales	\$	5.489.574	\$	5.489.574	\$	5.489.574
Tasa Inflacion		3,10%		3,15%		3,00%
Costos Variables Totales con incremento	\$	5.489.574	\$	\$5.659.751	\$	\$6.013.174
						\$6.193.569

Fuente: Elaboración Propia

(Ver detalle de costos variables en el anexo 15)

Depreciación:

Tabla 9 Depreciación

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación						
obras físicas año		\$333.000	\$333.000	\$333.000	\$333.000	\$333.000
maquinaria año		\$403.680	\$403.680	\$403.680	\$403.680	\$403.680
Muebles		\$208.880	\$208.880	\$208.880	\$208.880	\$208.880
Equipos de computo		\$640.000	\$640.000	\$640.000	\$640.000	\$640.000
Total depreciación		\$1.585.560	\$1.585.560	\$1.585.560	\$1.585.560	\$1.585.560

Fuente: Elaboración Propia

(Ver detalle de la depreciación en el anexo 16)

Flujo Operacional:

Tabla 10 Flujo operacional

FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales		245.583.080	260.256.344	276.434.278	292.587.465	309.461.052
Costos variables		5.489.574	5.659.751	5.838.033	6.013.174	6.193.569
Costos fijos		226.236.228	237.223.209	248.796.933	259.454.504	271.855.678
Depreciación		3.265.470	3.265.470	3.265.470	3.265.470	3.265.470
Utilidad antes de impuestos	-	10.591.808	14.107.915	18.533.842	23.854.317	28.146.335
Impuestos		3.495.297	4.655.612	6.116.168	7.871.925	9.288.290
Utilidad despues de impuestos		7.096.511	9.452.303	12.417.674	15.982.392	18.858.044
Depreciación		3.265.470	3.265.470	3.265.470	3.265.470	3.265.470
Inversiones iniciales	156.987.601					
Valor residual						22.740.040
Recuperación capital de trabajo						57.931.451
Valor de rescate						202.887.901
Flujo neto efectivo operacional	-	156.987.601	10.361.981	12.717.773	15.683.144	19.247.862
						305.682.906

VPN	\$ 84.649.309
TIR	20,29%
TIRM	19,14%
TIO	9,29%

Fuente: Elaboración Propia

(Ver datos de salida en el Anexo 17)

Calculo de Indicadores Financieros:

TIO 9,29%

Tabla 11 Cálculo de la TIO

Tasa de Mercado (DTF)*	5,65%
Tasa de Inflacion*	3,10%
Tasa Minima que aspira el inversor	3,37%
Tasa Minima que aspira el empresario	3,37%
TIO	9,29%

*Fuente: Grupo Bancolombia, DANE, BanRep. py: proyectado -Abril 2018

VPN \$84.649.309

Al traer los flujos de ingresos y egresos proyectados de año a año del proyecto, el VPN asciende a la suma de \$84.649.309.

TIR 20,29%

TIRM 19,14%

Al calcular la TIR, se evidencia una tasa mayor de la estimada, al realizar una estimación modificada se reduce ligeramente.

Conclusiones

- ✓ A través del estudio de mercado se logró determinar que la población sí tiene un interés por practicar deportes, sin embargo, se evidencia que en su mayoría actualmente no participan de algún deporte principalmente por el fenómeno del tiempo, incluso muy por encima del factor dinero.

En ese orden de ideas, la propuesta del presente estudio de mercado resuelve esta necesidad al descentralizar el acceso a la práctica de tiro con arco, en otras palabras, se está planteando la posibilidad de que la población habitante en localidades que no tienen fácil movilidad o se encuentran a una distancia considerable de los centros deportivos que se encuentran concentrados en el norte y centro occidente de la ciudad (Barrio El Salitre, localidad de Teusaquillo).

- ✓ Igualmente, el estudio de mercado permitió determinar cuál es el deporte no convencional que tiene una demanda potencial, teniendo mayor preferencia el tiro con arco, asimismo se pudo determinar el presupuesto disponible del potencial de mercado, siendo este un rango entre \$20.000 y \$40.000 COP, estando dentro del mismo rango de nuestros competidores. El presupuesto disponible no se corresponde con la modalidad de pago que los encuestados más demandan, sin embargo, dada la disponibilidad de tiempo y dinero es mejor optar por el pago por sesión, en consecuencia con lo descrito, les permite manejar de manera flexible su tiempo al no estar obligados a sesiones continuas.
- ✓ Con el estudio de mercado se pudieron determinar variables a tener en cuenta, como las mencionadas antes, y que influyeron en una mejor delimitación en el estudio técnico, administrativo y financiero.

Dichos datos se tuvieron en cuenta para estimar por una parte el equipo humano, los implementos e instalaciones mínimos necesarios para desarrollar una oferta acorde con las expectativas de la demanda potencial, de modo tal que se redujesen los riesgos de elevar los costos proyectando una inviabilidad del negocio.

Se identificó una alta oportunidad de instalar centros deportivos de bajo costo en las zonas perimetrales de la ciudad, esto gracias a la relación entre bajos precios en arriendos frente a la alta demanda del potencial de mercado.

Igualmente, para el caso de tiro con arco se encuentra que no hay fabricantes especializados o reconocidos para atender la potencial demanda que se genere, esto abre dos opciones: que la propuesta se trace como objetivo a mediano plazo hacer una integración hacia atrás de una fábrica de creación de arcos y artículos relacionados, o bien se puede plantear un nuevo proyecto con el mismo objetivo, ser un proveedor a nivel nacional y, quizá, latinoamericano de implementos de tiro con arco.

- ✓ Mediante la información recopilada, se evidencia que el proyecto tiene una alta viabilidad, para el contexto colombiano y de acuerdo con La Estrategia del Océano Azul (Kim & Mauborgne. 2008) se trata de una propuesta de mercado con pocos competidores y mucho potencial. En la sección de recomendaciones se explica en más detalle los hallazgos de la evaluación financiera.

La proyección presenta unos costos reducidos al ubicarse en un sitio cuya demanda y valor por el suelo y servicios es baja, no demanda equipos de alto precio, aunque si con limitada accesibilidad al no haber mucha oferta nacional. Por otra parte, los ingresos se reflejan altos gracias a lo innovador de la propuesta, posibilitando el acceso a mercados no atendidos.

Analizando los indicadores para la evaluación financiera, se puede concluir que el proyecto para el desarrollo de un centro deportivo es viable financieramente, esto sustentando en las siguientes observaciones:

- ✓ Se levantó el flujo operacional con un horizonte evaluación del proyecto a 5 años.
- ✓ Teniendo en cuenta que el proyecto es nuevo y la financiación se realizará con aportes de los socios, los parámetros para calcular la TIO fueron: la tasa de mercado-DTF (Proyectada al año 2019), menos la tasa de Inflación al consumidor (Proyectada al año 2019), más la tasa mínima del inversor y tasa mínima del empresario, que, en este caso, se tomó como referencia el promedio del PIB del sector de actividades deportivas, dando como resultado un valor como rentabilidad mínima para el proyecto del 9,29%.
- ✓ El valor presente neto calculado para el flujo de caja operacional es positivo, lo que indica que el proyecto es viable, toda vez que se ha planteado una Tasa Interna de Oportunidad del 9,29% y el flujo revela que la operación generaría una Tasa de Retorno del 20.29%.
- ✓ Según la relación de beneficio-costos, se puede evidenciar que los ingresos son mayores a los egresos, y que por cada \$1 peso invertido para este proyecto se retornaría \$1.54 pesos.
- ✓ Por otra parte, el tiempo de recuperación de la inversión se estima en Cuatro (4) años, seis (6) meses y veinticinco (25) días, lo que significa que la inversión se recupera en el tiempo estimado, siendo muy rentable para los inversionistas.
- ✓ Con el resultado del VPN y TIR, el proyecto es auto sostenible, recupera la inversión y además genera una rentabilidad superior a la esperada.

Recomendaciones

- ✓ En virtud de lo anterior, se considera que el proyecto de inversión es viable siempre y cuando se mantengan las condiciones de inversión establecidas inicialmente.
- ✓ Buscar cada vez proveedores nacionales para la compra de los materiales deportivos necesarios para la práctica de tiro con arco.
- ✓ Fomentar la inversión de empresas dedicadas al deporte, en lo posible lograr ser una escuela aliada a la liga de Bogotá de tiro con arco.
- ✓ De acuerdo al crecimiento que se pueda presentar, tener en cuenta la posibilidad de crear otra sede en la segunda localidad con más acogida de acuerdo al estudio de mercados.

Bibliografía

ALTUVE MEJÍA, E. (2016) Sociología del deporte, poder y globalización. Tendencias de la sociología del deporte en los últimos 25 años. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12249087006>

ASENJO DÁVILA, F. (2014). *La experiencia del ocio en el deporte federado*. España.

Dykinson.

BLÁZQUEZ SÁNCHEZ, D. AMADOR RAMÍREZ, F. (2010). *La iniciación deportiva y el deporte escolar*. Recuperado de: <http://www.edu-fisica.com/Revista%203/IDEPORTIVA.pdf>

CAÑIZARES MÁRQUEZ, J. M. & CARBONERO CELIS, C. (2017). *La actividad física y el deporte en la sociedad actual*. España. Wanceulen Editorial.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. S. F. *Cifras Industrias Creativas y Culturales*.

Bogotá.

CAPRETTI, S. (2011). *La cultura en juego. El deporte en la sociedad moderna y post-moderna*.

Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712011000100014

CÓRDOBA NIETO, E. (2006). *Manufactura y automatización*. Revista Ingeniería e

investigación. Vol.26. No.3. Bogotá. Sep./Dec. 2006. Recuperado de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-56092006000300014

DIARIO NOTICIAS FINANCIERAS. (2017). *Automatización impactaría a la mitad del empleo privado en Costa Rica*. Recuperado de: [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ezproxyucdc.ucatolica.edu.co/central/docview/1874373059/F28A1DD423D548F3PQ/5?accountid=45660)

[com.ezproxyucdc.ucatolica.edu.co/central/docview/1874373059/F28A1DD423D548F3PQ/5?accountid=45660](https://search-proquest-com.ezproxyucdc.ucatolica.edu.co/central/docview/1874373059/F28A1DD423D548F3PQ/5?accountid=45660)

ELLOUMI, Ali. PARLEBAS, Pierre (2009). Sociocultural analysis of tunisian traditional sports.

Recuperado de: <http://www.mdc.ulpgc.es/cdm/ref/collection/amotriz/id/33>

GUARNIZO PINEDA, J. C. (2014) Plan de negocio para la construcción de un centro de entretenimiento que contiene pista de bolos y juegos de mesa en el cantón de Otavalo, perteneciente a la provincia de Imbabura. Ecuador. Universidad de las Américas

IBC. (20017) IBC2017 aborda el gran negocio de la participación de los aficionados en el deporte. Recuperado de: <https://www.businesswire.com/news/home/20170711006404/es/>

INSTITUTO DISTRITAL DE TURISMO (2017) Bogotá le apuesta al turismo sobre dos ruedas.

Recuperado de: <http://www.bogota.gov.co/temas-de-ciudad/turismo/turismo-en-bogota>

JIMÉNEZ, A. & MONTIL, M. (2006). Determinantes de la práctica de actividad física: Bases, Fundamentos y Aplicaciones. España. Dykinson

JOIGNANT, A. (2012). Habitus, campo y capital. Elementos para una teoría general del capital político. En Revista Mexicana de Sociología 74, núm. 4 (octubre-diciembre, 2012). México.

Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v74n4/v74n4a3.pdf>

LLOPIS-GOIG, R. (2016). Participación deportiva en Europa: políticas, culturas y prácticas. España. Editorial UOC.

MARCHENA GÓMEZ, M. J. (2006). *Patrimonio y ciudad: nuevos escenarios de promoción y gestión del turismo urbano europeo*. España. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.

MENDOZA GIL, W. (2016). Deporte en la globalización. La continuidad y discontinuidad del deporte profesional capitalista: realidades y perspectivas. Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología Vol. 25. N.2. abril-junio, 83-97.

MEZA CANTERO, S. A. (2015) Complejo Deportivo y Recreativo Jose Meza. Paraguay.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. (2017) Lineamientos para la implementación de la jornada única en Colombia durante 2018. Bogotá. Recuperado de:

https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-367130_recurso.pdf

MUÑOZ MARTÍNEZ, N. y CERVANTES BLANCO, M. (2010). *Marketing de ciudades y "Place Branding"*. España. Pecunia.

ONU. (2010). Economía creativa, una opción factible de desarrollo. Recuperado de:

http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_sp.pdf

PERIÓDICO EL NUEVO SIGLO (2017). Arranca construcción de canchas sintéticas por toda Bogotá. Recuperado de: <http://elnuevosiglo.com.co/articulos/06-2017-arranca-construccion-de-canchas-sinteticas-por-toda-bogota>.

PROAÑO CÓRDOVA, T. CASTRO MOYA, D. (2014). Estudio de factibilidad para implementar un centro de entretenimiento de una pista de patinaje en hielo sintético en la ciudad de Ambato. Ecuador. Pontificia universidad católica del Ecuador.

<http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1012/1/75620.pdf>

REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE TIRO CON ARCO – RFETA. (2003). Manual del entrenador. Primer nivel. Afirma Comunicación, S.L. Madrid, España.

REVISTA DINERO. (2014). Industria deportiva saca provecho del auge del ejercicio.

Recuperado de: <http://www.dinero.com/internacional/articulo/oportunidades-negocio-industria-deportiva/200720>

REVISTA DINERO. (2016). Los millonarios negocios que impulsan la industria del deporte.

Recuperado de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/primer-congreso-latinoamericano-de-sports-business-de-colombia/234722>

SÁNCHEZ MARTÍN, J. (2014). Business & fitness: el negocio de los centros deportivos. España. UOC Editorial.

SANCHEZ VERGARA, J. I. (2007). *El consumo cultural urbano y los espacios de ocio y entretenimiento en la ciudad contemporánea venezolana*. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/1990/199016808003.pdf>

SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN. (S.F.). Bogotá (20 localidades). Serie poblacional 1985-2020 para Bogotá obtenida a partir del ajuste de modelos spline a datos censales y proyecciones.

ULLOA, R. ORTÍS, L. (2016). Exclusión social y deporte. México. Universidad Nacional Autónoma de México.

KIM, C. & MAUBORGNE, R. (2008) La estrategia del océano azul. VERTICALES DE BOLSILLO. España.